

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

Landasan teori memiliki peran yang sangat penting dalam suatu penelitian karena menjadi fondasi ilmiah yang mendasari seluruh proses penelitian, mulai dari perumusan masalah hingga penarikan kesimpulan. Dengan adanya landasan teori, peneliti dapat memahami konsep-konsep yang relevan, menjelaskan hubungan antarvariabel, serta menyusun kerangka berpikir yang logis dan sistematis. Landasan teori juga membantu peneliti dalam menghindari duplikasi, memperkuat argumen, dan menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari perkembangan ilmu pengetahuan yang telah ada sebelumnya.

Selain itu, landasan teori berfungsi sebagai pedoman dalam menyusun instrumen penelitian dan menganalisis data. Teori-teori yang digunakan dapat dijadikan alat ukur atau referensi untuk menilai hasil temuan di lapangan, sehingga interpretasi data menjadi lebih objektif dan bermakna. Dengan kata lain, landasan teori memungkinkan peneliti untuk mengaitkan antara hasil empiris dengan kerangka konseptual, serta membuktikan atau menolak hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Melalui landasan teori, penelitian juga menjadi lebih kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Pembaca atau pihak yang berkepentingan dapat menilai kualitas penelitian berdasarkan seberapa kuat dan relevan teori yang digunakan. Oleh karena itu, pemilihan dan penguraian landasan teori yang tepat

merupakan salah satu komponen kunci dalam menghasilkan penelitian yang bermutu dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu maupun praktik di lapangan.

### **2.1.1 Knowledge Sharing**

#### **A. Pengertian Knowledge Sharing**

Han dan Chen (2017) menyatakan bahwa *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) adalah komunikasi interpersonal yang melibatkan penerimaan dan komunikasi pengetahuan dari orang lain, dan salah satu cara utama untuk mentransfer pengetahuan adalah melalui interaksi manusia. Dalam konteks organisasi, berbagi pengetahuan tidak hanya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tetapi juga memfasilitasi inovasi dan pengembangan keterampilan. Proses ini mencakup berbagai bentuk, mulai dari diskusi informal, pelatihan formal, hingga penggunaan teknologi informasi seperti sistem manajemen pengetahuan dan platform kolaborasi online.

Willem (2003) berpendapat bahwa konsep *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) menggambarkan proses di mana informasi dipertukarkan antara minimal dua pihak dalam interaksi timbal balik, yang kemudian diikuti dengan rekonstruksi dan memberikan interpretasi baru terhadap pengetahuan tersebut dalam konteks yang berbeda.

Menurut Ismail, et al (2011), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah proses di mana sumber daya diberikan oleh satu pihak dan diterima oleh pihak lain, serta untuk terjadinya proses berbagi ini, harus ada pertukaran yang terjadi.

Sedangkan menurut Fernandez dan Sabherwal (2010) menekankan bahwa *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) adalah pendekatan terbaik untuk mengelola pengetahuan dan seharusnya diadopsi oleh semua organisasi dalam segala kondisi.

Lumbantobing (2011) mengutarakan bahwa *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) adalah proses sistematis yang melibatkan pengiriman, distribusi, dan penyebaran pengetahuan serta konteks multidimensi dari seorang individu atau organisasi kepada individu atau organisasi lain yang membutuhkannya, melalui berbagai metode dan media yang bervariasi.

Menurut Utari, et al (2017), *knowledge sharing* tidak hanya sebatas memberikan *knowledge* kepada orang lain, namun dapat juga berupa memohon/meminta timbal balik (*feedback*), menanyakan permasalahan, memberitahu orang lain mengenai rencana yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut dilakukan, meminta bantuan orang lain, memberitahu orang lain mengenai tugas/pekerjaan yang sedang dikerjakan dan mengapa tugas/pekerjaan tersebut dikerjakan, menanyakan pendapat orang lain dan meminta saran orang tersebut, dan menanyakan orang lain apa yang akan mereka lakukan terhadap suatu pekerjaan.

Sasaran proses *knowledge sharing* adalah menyebarkan *knowledge* yang dikuasai oleh satu orang ke sebanyak mungkin orang di organisasi. Penyebaran *knowledge* dari satu orang ke orang lain atau dari satu unit ke unit kerja yang lain diharapkan akan meningkatkan kualitas *knowledge* yang dimiliki oleh individu, unit kerja dan akhirnya organisasi (Ismail, et al, 2011).

*Knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) melibatkan dua pihak, salah satunya disebut sebagai *knowledge supplier* dan yang lainnya disebut sebagai *knowledge demander* (Rehman et al., 2015). Kedua pihak ini juga dapat disebut sebagai "sumber pengetahuan" dan "penerima pengetahuan" (Rehman et al., 2015)

atau "pembawa pengetahuan" dan "peminta pengetahuan" (Rehman et al., 2015). Ini menekankan bahwa untuk menciptakan knowledge sharing, kedua belah pihak harus bersedia untuk mengirim atau menerima pengetahuan. Jika pengirim pengetahuan ragu untuk berbagi pengetahuan maka penerima pengetahuan akan menderita dan pada akhirnya tim, departemen dan organisasi juga akan terkena dampak negatif. Demikian pula, jika penerima pengetahuan belum siap untuk menerima pengetahuan baru karena alasan apapun maka unit yang disebutkan di atas akan menderita. Dengan demikian, organisasi harus mendorong karyawannya untuk berbagi dan menerima pengetahuan baru.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai definisi *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan adalah proses di mana informasi, keterampilan, dan wawasan disebarkan, dibagikan, atau ditransfer dari satu individu ke individu lain atau dari seorang karyawan ke karyawan lain melalui berbagai metode. Proses ini melibatkan komunikasi aktif dan kolaborasi di antara anggota organisasi, yang dapat terjadi dalam bentuk formal maupun informal.

Pentingnya berbagi pengetahuan tidak hanya terletak pada transfer informasi, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang mendorong keterbukaan dan kolaborasi. Dengan demikian, berbagi pengetahuan berperan dalam mengurangi duplikasi pekerjaan, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta merangsang inovasi dan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Proses ini juga berkontribusi pada pengembangan kompetensi individu dan tim, sehingga membawa nilai tambah bagi organisasi dan meningkatkan daya saingnya di pasar.

## **B. Faktor *Knowledge Sharing***

Kendati knowledge sharing adalah suatu yang penting. Ada individu yang tidak membagi pengetahuannya karena ia menganggap pengetahuan sangat membantu mereka agar tetap berharga di dalam organisasi. Oleh karena itu, mendorong karyawan untuk melakukan knowledge sharing bukanlah perkara yang mudah, karena, pengetahuan dianggap sebagai sumber yang unik dan merupakan sebuah keunggulan kompetitif setiap karyawan (Kim dan Lee, 2005). Dalam prakteknya, sering ditemukan karyawan yang tidak berkeinginan untuk membagi pengetahuan yang ia punya. Hal ini disebabkan oleh kekhawatiran akan statusnya, ataupun juga sikap kurang memberi penghargaan terhadap karyawan lainnya (Aminuddin et al., 2017). Meskipun demikian, individu ini dapat dimotivasi. Mengubah tingkah laku individu merupakan tantangan terbesar bagi keberhasilan proses knowledge sharing (Rehman et al., 2017). Rehman et al. (2017) juga menjelaskan alasan-alasan seseorang enggan untuk membagi pengetahuannya. Alasan tersebut mencakup faktor organisasi, stres dan keuntungan pribadi. Kesenjangan pengetahuan dapat muncul jika karyawan ragu membagikan pengetahuan dalam organisasi. Kesenjangan pengetahuan ini akan bertindak sebagai penghalang dalam mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Selain itu, Aminuddin (2017) juga mengemukakan kendala utama yang menyebabkan seseorang tidak melakukan knowledge sharing ialah karena keterbatasan waktu yang dimiliki karyawan, takut untuk berbagi, kurangnya kesadaran, hierarki yang berbeda, tidak memadainya daya tangkap, serta ada jurang dalam hal tingkat pengalaman, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan budaya. Hal lain adalah kurangnya interaksi, komunikasi verbal yang

buruk, kurangnya kepercayaan pada sesama dan kurangnya norma menjadi faktor-faktor yang berperan terhadap keputusan untuk enggan melakukan *knowledge sharing*.

Lebih jauh, dalam Helmi dan Elita (2016) mengemukakan faktor-faktor yang menjadi pendorong agar knowledge sharing berlangsung dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a. Kesempatan

Kesempatan formal seperti pelatihan, tim kerja yang terstruktur maupun sistem yang berbasis teknologi akan memfasilitasi terjadinya knowledge sharing. Selain itu, kesempatan informal juga akan memfasilitasi knowledge sharing. Kesempatan informal yang dimaksud adalah hubungan dan jaringan yang bersifat sosial antar anggota organisasi.

b. Modalitas Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas utama dalam knowledge sharing. Maka dari itu, penting untuk melakukan upaya mengatasi hambatan komunikasi. Komunikasi tatap muka maupun komunikasi yang berbasis teknologi juga akan memfasilitasi perilaku knowledge sharing.

c. Harapan kemanfaatan

Ketika kegiatan komunikasi memberikan sebuah manfaat pengetahuan, hal tersebut akan mendorong terjadinya knowledge sharing. Selain itu, hal ini akan semakin mendorong anggota organisasi untuk melakukannya.

d. Kesesuaian konteks

*Knowledge sharing* akan lebih sering dilakukan dalam konteks latar belakang profesional yang sama antar individu. Rehman et al. (2017) menambahkan bahwa waktu dan ruang juga dianggap sebagai faktor penting yang memengaruhi perilaku *knowledge sharing*. Sebagai contoh, karyawan yang terlalu sibuk dengan pekerjaannya akan menghalangi proses *knowledge sharing* ini berlangsung

### C. Jenis-Jenis *Knowledge Sharing*

Terdapat dua jenis *knowledge sharing*, di antaranya yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Fernandez dan Sabherwal, 2010):

1. *Tacit knowledge*

Merupakan pengetahuan berupa pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu dan tersimpan dalam otak sehingga pengetahuan ini sangat sulit untuk dikomunikasikan. Pengetahuan ini hanya bisa diperoleh jika melakukan proses interaksi dan komunikasi dengan orang lain. Pengetahuan ini merupakan pengetahuan yang paling penting untuk kreatifitas dan inovasi.

2. *Explicit knowledge*

Merupakan suatu pengetahuan yang sudah terstruktur dengan baik dan terdokumentasikan sehingga mudah untuk dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

### D. Dampak *Knowledge Sharing*

Melalui aktivitas berbagi pengetahuan maka individu yang melakukannya akan memperoleh keuntungan individual. Bagi mereka seorang pegawai maka kemampuan belajar akan meningkat dengan berbagai cara seperti *externalization*,

*internalization, socialization, dan community of practice (CoP)* (Fernandez & Sabherwal, 2010). Ketika pegawai sudah mulai melakukan berbagi pengetahuan dan melakukan pembelajaran secara berkelanjutan, maka ketika mendapatkan pengetahuan tentang perubahan kondisi kerja, pegawai tersebut sudah lebih siap dibandingkan pegawai yang tidak ikut aktif dalam proses manajemen pengetahuan. Perubahan kondisi kerja maupun organisasi yang begitu cepat dapat diimbangi oleh pegawai yang mengimplementasikan proses manajemen pengetahuan, sehingga dapat mengurangi jumlah pegawai yang keluar akibat tidak dapat mengikuti perkembangan bisnis organisasinya.

Dua keuntungan individu diatas menjadi modal untuk mendapatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai dapat mengantisipasi permasalahan yang akan timbul lebih dulu dikarenakan adanya kemampuan belajar terhadap pengalaman kesalahan masa lalu dan tahu cara penanganan masalah itu dengan benar. Penelitian saat ini menemukan bahwa dalam suatu organisasi jika memiliki pegawai yang melakukan berbagi pengetahuan dengan pegawai lain, maka orang yang keluar dari perusahaan akan berkurang dan meningkatkan *revenue* dan *profit* (Fernandez dan Sabherwal, 2010).

#### **E. Indikator *Knowledge Sharing***

Tupamahu, et al (2021) menyatakan bahwa indikator ntuk mengukur knowledge sharing adalah:

1. Mengumpulkan pengetahuan, yaitu karyawan mempelajari pengetahuan baru baik di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan.

2. Menyumbang pengetahuan, yaitu karyawan ikut memberikan sumbangan pemikiran kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan.

Berbagi pengalaman dan berbagi informasi, yaitu karyawan membagikan pengalaman dan informasi terkait pekerjaan yang dilakukan kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan

### **2.1.2 Disiplin Kerja**

#### **A. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Prijodarminto (2018), disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

Menurut Sondang (2018), disiplin adalah suatu bentuk peraturan pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara teratur dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Tohardi (2016), disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan prosedur kerja yang ada.

Merujuk pada definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kepatuhan dan konsistensi karyawan dalam mengikuti aturan, norma, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **B. Fungsi Dan Bentuk Disiplin Kerja**

Dalam pengertian yang sempit disiplin diartikan sebagai hukuman. Sebenarnya “disiplin” mempunyai arti yang lebih luas daripada hukuman. Jika seorang penyelia menghukum seorang karyawan karena melakukan pelanggaran

terhadap peraturan, maka hukuman harus dijatuhkan. Hukuman yang dijatuhkan tersebut bukan untuk kepentingan hukuman tetapi untuk mengembalikan dia kepada tata tertib kelompok. Disiplin dalam arti yang menyeluruh merupakan urat organisasi, yang melekatkan bagian-bagian menjadi satu.

Maksud dari proses pendisiplinan bukan untuk menghukum karyawan atau melakukan tindakan semena-mena terhadap karyawan, tetapi mendidik karyawan untuk bersikap dan berbuat sebagaimana yang telah digariskan oleh organisasi. Karena tanpa adanya peraturan dan tata tertib, maka pola kerja tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Dan sebagai alat untuk menghindari dan mengganjar tindakan indisipliner setiap karyawan, maka suatu organisasi mengambil beberapa langkah antara lain dengan penerapan peraturan dan sanksinya berupa hukuman kepada setiap orang yang melakukan pelanggaran.

Dengan penerapan disiplin diharapkan setiap orang mampu untuk memperbaiki kesalah-kesalahan di masa lalu dan menghindari perbuatan indisipliner di masa yang akan datang.

Bentuk pendisiplinan dan fungsinya, dikemukakan pula oleh Davis (2016) sebagai berikut :

1. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong karyawan agar mengikuti berbagai standar dan ukuran, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Tujuan utamanya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin dari mereka bukan semata-mata dipaksa manajemen.

2. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap peraturan-peraturan dan mencoba-coba untuk mencegah pelanggaran-pelanggaran selanjutnya. Kegiatan korektif dapat berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan)

### C. Manfaat Disiplin Kerja

Rasa kepedulian karyawan/karyawan yang tinggi sangat mempengaruhi pencapaian tujuan yang akan meningkatkan kemajuan kedisiplinan bagi karyawan, serta dengan semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan dapat membangkitkan gairah kerja yang tinggi dan untuk meningkatkan inisiatif dalam pencapaian tujuan. Manfaat penerapan disiplin kerja yang baik pada karyawan dalam upaya mencapai disiplin kerja dikemukakan oleh Tohardi (2016), sebagai berikut :

1. Karyawan akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja diorganisasi atau perusahaan.
2. Produktivitas organisasi akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan perencanaan.
3. Dengan adanya disiplin yang baik seorang karyawan dapat menghindari dari kecelakaan ditempat dia bekerja.
4. Sebagai panutan bagi karyawan yang bekerja.
5. Tercapainya tujuan dalam organisasi atau perusahaan.
6. Terpelihara citra bagi sebuah organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Saydam (2016) “Manfaat dari penerapan disiplin kerja yang akan terlihat pada :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2. Tingginya semangat dan gairah kerja para karyawan melakukan pekerjaannya.
3. Berkembangnya rasa memiliki dan kesetiakawanan yang tinggi di kalangan karyawan.
4. Besarnya tanggung jawab para karyawan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para karyawan”.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa melemahnya disiplin kerja sangat mempengaruhi semangat dan gairah kerja. Dengan demikian akan menurunkan kegiatan dalam setiap pekerjaan yang ditangani dan menurunnya tingkat produktivitas pula, maka dengan demikian harus dihindari melemahnya disiplin kerja karyawan dengan memberikan tugas dan pekerjaan yang tidak terlalu banyak serta memberikan bonus terhadap karyawan yang aktif dan rajin.

#### **D. Jenis Disiplin Kerja**

Pembahasan pendisiplinan kerja karyawan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, oleh karena itu setiap perusahaan perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus diatasi oleh para anggotanya :

Menurut Sondang (2018) terdapat dua ketentuan jenis disiplin dalam perusahaan yaitu :

1. Pendisiplinan Preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan supaya taat atau patuh kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi yang telah diterapkan.

2. Pendisiplinan Korektif adalah tindakan yang dilakukan sesudah terjadi pada pelanggaran, atau bertujuan agar tidak terjadi pelanggaran lebih jauh dan bisa dijamin bahwa di masa mendatang para karyawan ini akan mengikuti semua atura-aturan organisasi.

Selanjutnya Moenir (2015) mengatakan bahwa “Disiplin kerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu :

1. Disiplin Waktu adalah Jenis disiplin yang sangat mudah dilihat dan dikontrol baik oleh manajemen yang bersangkutan dengan masyarakat, contohnya melalui sistem daftar absensi atau sistem apel.pendisiplinan karyawan atau pekerja yang dapat ditempuh, misalnya mengadakan absensi 2-3 kali sehari, dan apel pagi dan apel waktu terakhir jam kerja atau lain-lain.
2. Disiplin Kerja Isi pekerja pada dasarnya terdiri dari metode pengerjaan,prosedur kerja, waktu dan jumlah unit yang diterapkan dengan mutu yang telah dibakukan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa diharapkan setiap karyawan dapat mengetahui dan menerapkan disiplin pada diri mereka masing-masing, sehingga dapat memberikan hasil yang memuaskan kepada diri karyawan sendiri dan kepada perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

#### **E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disilpin Kerja.**

Disiplin kerja sebagai bagian dari moral para pekerja itu sendiri perlu ditegakkan di dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Herzberg (2015) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Faktor motivasi, penghargaan, pengakuan, tanggung jawab, prestasi dan pekerjaan itu sendiri.
2. Faktor hygiene, kebijakan dan administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar manusia, upah, status dan keamanan kerja.

Sejalan dengan hal ini, Rapianto (2015) mengemukakan dua faktor motivator yang dapat mempengaruhi disiplin kerja, yaitu :

1. Tantangan, adanya tantangan yang dihadapi baik itu pekerjaan yang lebih sukar daripada biasanya atau sesuatu yang menimbulkan pemikiran yang lebih terarah. Ini merupakan tantangan bagi karyawan agar berpikir lebih terarah sehingga hal ini merupakan motivasi yang kuat bagi tercapainya disiplin kerja.
2. Keterlibatan, seorang karyawan merasa dihargai jika diberi kesempatan untuk ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan, yang bentuknya berupa kotak saran dari para karyawan, yang kemudian dijadikan masukan oleh pimpinan. Hal ini juga merupakan motivasi yang cukup kuat bagi karyawan. Dengan adanya keterlibatan dari karyawan akan menimbulkan rasa takut untuk malas untuk bekerja lebih baik sehingga menimbulkan disiplin kerja dan akhirnya mengarah kepada tercapainya produktivitas kerja.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka dalam upaya menjadikan disiplin sebagai proses belajar dan merubah tingkah laku yang harus dipenuhi oleh

setiap karyawan, Odiorne (2018) dalam bukunya *“Personnel and Human Resource Management”*, mengemukakan beberapa persyaratan disiplin yaitu :

1. Peraturan dan tata kerja harus ditentukan dan diketahui.
2. Jika terjadi pelanggaran, tindakan terdapatnya harus diambil pada waktu sedekat mungkin dengan pelanggarannya, ini merupakan asas dari umpan balik langsung.
3. Orang yang didakwa harus ditunjukkan faktanya dan sumber fakta tersebut.
4. Jika ada peraturan khusus yang dilanggar maka peraturan tersebut perlu dikemukakan.
5. Alasan untuk peraturan tersebut harus diberikan.
6. Yang didakwa harus ditanya, apakah ia setuju bahwa faktor yang ditunjukkan itu benar.
7. Tindakan korektif harus dinyatakan dalam bentuk yang positif dan melihat ke depan.

Pendapat Odiorne (2018) di atas, sangat mengutamakan kewajaran dari pelaksanaan disiplin yang bersifat obyektif, konsekuen, kejelasan peraturan dan sistemnya serta tindakan koreksi yang diberikan bersifat mendidik.

Untuk mempertinggi disiplin kerja, peranan hubungan manusia merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan. Manusia harus diperlakukan sebagai manusia yang memiliki kepribadian, harga diri dan kehormatan. Manusia sebagai tenaga kerja kalau diperlakukan dengan baik akan merasa dihargai dan akan percaya diri dalam melakukan suatu tugas yang diberikan dan hal ini sangat mempengaruhi disiplin kerja.

Hasibuan (2018) menyebutkan banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahan juga akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

#### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, maka manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya. Hal ini dilakukan karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti harus selalu berada di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. Waskat efektif untuk merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan, karena karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

#### 6. Sanksi/hukuman

Sanksi/hukuman memberikan peranan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi/hukuman yang semakin berat karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan dan sikap serta perilaku karyawan yang indisipliner akan berkurang. Berat ringannya sanksi/hukuman yang

akan diterapkan akan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman itu jangan terlalu ringan atau terlalu berat, supaya hukuman itu dapat mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi/hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan karyawan itu.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum sikap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian pemimpin tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara semua karyawan akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat horizontal maupun vertikal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Jika tercipta *human relationship* yang baik dan harmonis, diharapkan akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Sehingga kondisi

seperti ini diharapkan dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

### **E. Pembinaan Disiplin**

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena maju mundurnya suatu perusahaan sangat tergantung pada unsur Sumber Daya Manusia sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu adanya pembinaan agar apa yang direncanakan dapat dicapai sesuai dengan harapan. Menurut Poerwadarmita (2015) “Pembinaan adalah suatu usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik”. Sedangkan menurut Tohardi (2016) “Pembinaan adalah suatu proses, hasil atau pertanyaan menjadi lebih baik, dalam hal ini mewujudkan adanya perubahan, kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evaluasi atau berbagai kemungkinan atas sesuatu”. Menurut Widjaja (2018) pembinaan adalah suatu proses atau pengembangan yang mencakup urutan-urutan pengertian, diawali dengan mendirikan, membutuhkan, memelihara pertumbuhan tersebut yang disertai usaha-usaha perbaikan, menyempurnakan, dan mengembangkannya. Pembinaan tersebut menyangkut kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan hasil yang maksimal”. Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat diketahui bahwa pembinaan karyawan perlu dilakukan baik terhadap karyawan yang sudah lama maupun karyawan yang baru bekerja, karena pembinaan tersebut merupakan tugas seorang

pimpinan dalam usaha untuk menggerakkan para bawahan supaya mereka dapat dan mau bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya.

Dari pengertian pembinaan di atas, maka pembinaan terhadap karyawan sangat diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik agar karyawan tersebut tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik dan dengan disiplin yang tinggi. Pembinaan dimulai dengan adanya perencanaan tenaga kerja, yang dapat dimulai dari saat penyeleksian dan perekrutan karyawan baru.

#### **F. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja**

Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Menurut Sastrodiwiryo (2016) “Pembinaan adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, baik hari ini maupun hari esok”. Menurut Raharjo (2019), bahwa pembinaan disiplin kerja adalah upaya untuk menggali potensi dan kompetensi kualitas kerja.

Maka dari itu penerapan disiplin kerja sangat penting untuk mencegah karyawan mangkir dari tugasnya, diharapkan dengan adanya metode ini dapat memacu kinerja para karyawan. Menurut Handoko (2019) mengatakan tujuan pembinaan disiplin kerja dalam kehidupan perusahaan adalah :

1. Agar semua karyawan yang ada didalam kantor berperilaku bijaksana di tempat kerja dalam arti taat kepada peraturan dan keputusan. Melayani tujuan yang sama seperti yang dilakukan undang-undang dimasyarakat.
2. Untuk menjamin adanya kesesamaan antara tujuan kantor dengan tujuan masing-masing para karyawan sehingga adanya potensi kepentingan diantara keduanya.

3. Untuk menciptakan situasi yang bagus dalam mencapai tujuan dari pekerjaan sehingga kinerja karyawan meningkatkan dan pada akhirnya kinerja kantor pun akan meningkat.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pembinaan disiplin adalah untuk menetapkan kinerja para karyawan melaksanakan tugas-tugas dalam organisasi atau dalam perusahaannya.

### **G. Metode Pembinaan Disiplin Kerja**

Kecenderungan manusia kearah tidak disiplin daripada kearah disiplin, untuk itulah agar manusia ini menjadi disiplin yang harus diusahakan. Merancang karakter seseorang agar menjadi disiplin dapat dimulai sejak kecil, remaja dan dapat juga dilakukan pada orang dewasa, yaitu mereka yang bekerja di berbagai organisasi atau perusahaan.

Menurut Tohardi (2016) ada beberapa hal yang dapat kita lakukan dalam metode pembinaan disiplin tersebut, diantara lain adalah :

1. Funishment and Reward ialah *Funishment* (hukuman) dan *Reward* (Hadiah) dapat digunakan sebagai upaya penerapan disiplin seorang pekerja, karyawan maupun buruh organisasi dalam perusahaan.
2. Adil dan tegas ialah Penegakan hukum, peraturan, prosedur kerja harus dilakukan secara tegas dan untuk hukuman harus diterapkan secara adil untuk semua orang yang ada di organisasi atau perusahaan.
3. Motivasi ialah Pihak-pihak yang berkopotensi diorganisasi atau perusahaan harus memberikan penjelasan apa manfaat yang akan diperoleh organisasi oleh

karyawan yang bersangkutan apa yang akan diperoleh organisasi atau perusahaan bila seseorang disiplin dalam bekerja.

4. Keteladanan ialah bimbingan-bimbingan yang dapat memberikan keteladanan yang baik, akan menambah bahwa sehingga segala sikap dan perilaku pimpinan selalu menjadi rujukan atau panutan bawahan.
5. Lingkungan yang kondusif ialah lingkungan sosial yang tepat kerja yang kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi.

Dengan kata lain dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin, bila lingkungan tempat ia bekerja juga ada yang disiplin. Dalam penerapan metode pembinaan disiplin adalah pada penemuan fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diharapkan. Dari pendapat para ahli diatas diambil kesimpulan bahwa dalam setiap metode pembinaan disiplin kerja bagi karyawan banyak hal yang bisa dilakukan untuk merubah tingkah laku seorang karyawan terhadap pekerjaanya.

#### **H. Proses Pendisiplinan.**

Menurut Heidjiachman dan Husnan (2016) untuk mengakkan disiplin karyawan ini, harus memperhatikan beberapa elemen dasar, yaitu:

1. Proses pendisiplinan harus diletakkan/berada pada departemen atau jabatan yang berwenang.
2. Program pendisiplinan harus sesuai dengan keadaan dan bersifat logis.
3. Peraturan-peraturan tersebut harus dikomunikasikan.
4. Peraturan itu bila perlu dapat “diperbaharui” kembali.
5. Pimpinan harus bersikap adil.

Berdasarkan pendapat di atas, aspek yang paling utama bahwa pelaksanaan disiplin kerja tidak boleh menekan karyawan tetapi sifatnya harus mendidik. Oleh karena itu perlu diambil beberapa langkah agar disiplin itu sendiri tidak mematikan daya kreativitas dari setiap karyawan. Langkah awal adalah bahwa segala macam peraturan yang berhubungan dengan proses disiplin harus diketahui oleh seluruh karyawan. Ini berarti pihak manajemen organisasi harus mengkomunikasikannya baik secara tertulis maupun secara lisan. Selain itu peraturan yang ada harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Hal ini bukan berarti peraturan itu mengikuti standar aktual, tetapi tetap peraturan harus merupakan standar ideal, tetapi sifatnya harus dinamis tidak statis.

### **I. Macam-Macam Tindakan Pendisiplinan.**

Dalam pelaksanaan disiplin ini sedapat mungkin tindakan koreksi ditiadakan. Tetapi seringkali manajemen menganggap bahwa tindakan koreksi merupakan hal pertama yang harus ditegakkan dan bukan sebagai sarana terakhir. Menurut George Strauss dan Leonard Sayles sebagaimana disadur oleh Hadikusuma (2018), terdapat cara-cara untuk menekan agar tindakan koreksi dilakukan hingga tingkah yang serendah mungkin. Cara-cara tersebut adalah :

1. Manajemen harus membatasi jumlah peraturan yang berlaku, khususnya peraturan yang tampaknya tidak berkaitan dengan pekerjaan.
2. Manajemen harus berusaha keras meyakinkan pekerja bahwa peraturan yang berlaku sesuai dengan nalar. Banyak kerugian dialami bila suatu peraturan dipaksakan berlaku, padahal peraturan itu jelas tidak sesuai nalar mayoritas organisasi.

3. Seringkali terjadi bahwa kegagalan melaksanakan pekerjaan disebabkan oleh buruknya penugasan.
4. Demikian pula, masalah acapkali timbul dari kegagalan manajemen untuk menjelaskan tuntutan pekerjaan atau tidak cukup memperhatikan kemajuan pekerja. Di sini tentu saja diperlukan komunikasi yang lebih baik. Banyak masalah yang sepertinya berkaitan dengan disiplin, semata-mata kesalahpahaman yang mudah sekali diselesaikan dengan pembicaraan tatap muka.

Jika fakta dan kebijakan memerlukan dijatuhkannya hukuman, penyelia harus memilih satu dari sejumlah wewenangnya untuk digunakan. Hal ini harus didasarkan pada peraturan yang telah mencantumkan hukuman apa yang dikenakan, jika suatu peraturan dilanggar. Pelanggaran pertama, kedua, ketiga terhadap peraturan yang sama biasanya akan dikenakan hukuman yang berbeda-beda.

Menurut Flippo (2018), hukuman-hukuman tersebut adalah sebagai berikut :

1. Teguran lisan
2. Teguran tertulis
3. Hilangnya hak-hak istimewa (*privilege*)
4. Denda
5. Pemberhentian sementara (*layoff*)
6. Penurunan pangkat
7. Pemecatan (*discharge*)

Hukuman-hukuman tersebut di atas disusun dalam urutan umum berdasarkan beratnya hukuman, dari yang ringan sampai yang berat.

Hukuman yang diberikan tersebut harus bersifat logis rasional dan sifatnya tidak menekan karyawan, tetapi mendidik karyawan agar terjadi perubahan tingkah laku terutama bagi karyawan yang telah melakukan tindakan indisipliner. Menurut Dharma (2018), terdapat beberapa persyaratan hukuman atau *Condition of Punishment*, antara lain :

1. Penentuan Waktu (*Timing*)

Waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting. Hukuman dapat dilaksanakan selama timbulnya tanggapan yang perlu dihukum, segera setelah tanggapan yang perlu digukum, atau beberapa waktu kemudian dari tanggapan itu. Hasil riset menunjukkan bahwa keefektifan hukuman meningkat jika tindakan yang tidak disukai itu dilakukan segera setelah timbulnya tanggapan yang perlu dihukum tersebut.

2. Intensitas (*Intensity*)

Hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai itu relatif kuat. Maksud dari syarat ini ialah bahwa agar efektif, hukuman harus mendapat perhatian segera dari orang yang sedang dihukum. Hukuman berintensitas tinggi atau hukuman keras dapat menimbulkan rasa takut tertentu di tempat kerja yang mencegah tindakan non-rutin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Maksudnya, hukuman tersebut dapat menghalangi perilaku yang umumnya disukai karena tindakan tersebut terlalu keras.

3. Penjadwalan (*Scheduling*)

Dampak hukuman tergantung pada jadwal. Hukuman dapat terjadi setelah setiap tanggapan (jadwal berlanjut), waktu variable atau waktu tetap setelah perilaku

yang tidak diharapkan terjadi (jadwal interval variabel atau tetap), atau setelah terjadinya sejumlah tanggapan variabel atau tetap (jadwal rasio variabel atau tetap). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hukuman akan sangat efektif jika dilaksanakan berdasarkan jadwal berlanjut. Dalam satu studi, karyawan yang dikenai hukuman disiplin secara konsisten karena keabsenan, menunjukkan kedisiplinannya dibandingkan dengan karyawan yang mendapat pendisiplinan atau tidak sama sekali.

4. Kejelasan Alasan (*Clarifying the Reasons*)

Kesadaran atau pengertian memainkan peranan yang penting dalam hukuman. Dengan menyediakan alasan yang jelas dan tidak meragukan orang lain mengapa hukuman dikenakan dan pemberitahuan tentang konsekuensi mendatang jika tanggapan yang tidak diharapkan terulang kembali, secara khusus telah terbukti secara efektif. Menyediakan alasan berarti menekankan kepada orang bersangkutan tentang tanggapan yang dipertanggungjawabkan kepada tindakan manajer. Alasan tersebut pada dasarnya memberitahu dengan pasti tentang hal-hal yang tidak boleh dilakukan kepada orang yang bersangkutan.

5. Tidak Bersifat Pribadi (*Impersonal*)

Hukuman harus ditujukan pada suatu tanggapan khusus, tidak kepada orang atau pola umum perilaku. Jika hukuman lebih bersifat tidak pribadi, kecil kemungkinan bahwa orang yang dihukum mengalami dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan. Hal ini memerlukan pengendalian diri yang kuat dan kesadaran dari orang yang menjatuhkan hukuman agar hukuman tidak bersifat pribadi. Namun demikian, konsekuensi penerapan hukuman dengan cara

yang tidak bersifat pribadi itu kemungkinan lebih positif dibanding dengan cara penerapan hukuman yang didasari emosi.

## **J. Indikator Disiplin Kerja**

Sutrisno (2019) mengutarakan beberapa indikator disiplin kerja, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu
2. Taat terhadap peraturan perusahaan
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
4. Taat terhadap peraturan kerja
5. Taat terhadap pimpinan

### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **A. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito (2015), lingkungan kerja merujuk pada semua faktor yang ada di sekitar seorang pegawai dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerjanya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Robbins (2017) mengemukakan bahwa karyawan memiliki preferensi terhadap kondisi fisik di tempat kerja yang aman, nyaman, dan bebas dari gangguan seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, dan faktor lingkungan lainnya yang seharusnya tidak berada pada tingkat yang ekstrem. Pendapat lain dari Robbins (2017) menggambarkan lingkungan kerja sebagai faktor konkret dan abstrak yang mengelilingi pekerjaan seseorang, yang mempengaruhi suasana di mana pekerjaan tersebut dilakukan di lokasi tertentu.

Dari berbagai pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan non-fisik di sekitar karyawan yang berpotensi memengaruhi produktivitas mereka. Ini mencakup hal-hal seperti pencahayaan, suasana akustik, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, tata letak, dan lainnya, yang dapat membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan karyawan serta memiliki dampak pada pelaksanaan tugas dan aktivitas mereka.

## **B. Jenis Lingkungan Kerja**

Mangkunegara (2017) mengidentifikasi berbagai jenis lingkungan kerja, meliputi:

### **1. Perlengkapan dan Fasilitas**

Menurut Moenir (2015), perlengkapan dan fasilitas dalam lingkungan kerja merujuk pada "segala sesuatu yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun yang berkontribusi pada kelancaran pekerjaan." Dalam konteks ini, fasilitas dapat dibagi menjadi tiga kategori:

- a. Fasilitas alat kerja: Ini adalah peralatan atau barang-barang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efisien..
- b. Fasilitas perlengkapan: Ini mencakup barang-barang yang digunakan dalam pekerjaan, meskipun tidak langsung terlibat dalam produksi. Mereka berfungsi sebagai pendukung dalam menjalankan pekerjaan.
- c. Fasilitas sosial: Jenis fasilitas ini digunakan oleh karyawan dan memiliki fungsi sosial. Ini bisa berupa fasilitas medis seperti klinik kesehatan. Menurut Nitisemito (2015), penting bagi lembaga atau instansi untuk berupaya

menyediakan fasilitas yang dapat meningkatkan kenyamanan karyawan mereka. Ketika fasilitas ini memberikan kegembiraan kepada karyawan, maka semangat dan antusiasme kerja mereka juga dapat ditingkatkan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disarikan bahwa perlengkapan dan fasilitas di tempat kerja memiliki peran penting dalam mendukung baik proses kerja langsung maupun yang bersifat pendukung, yang membantu menjalankan tugas-tugas dengan efisien. Ketika pekerjaan berjalan sesuai dengan prosedur perusahaan, harapannya adalah kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

## **2. Suasana Kerja (*Nonphysical Working Environment*)**

Suasana kerja yang positif sangat menguntungkan bagi suatu lembaga dalam upayanya untuk mencapai efektivitasnya. Suasana kerja yang baik biasanya tercipta melalui penyusunan organisasi yang tepat. Ini sejalan dengan pandangan Sarwoto (2016), yang menyatakan bahwa "Suasana kerja yang baik dapat tercipta terutama dalam organisasi yang memiliki struktur yang baik, yang pada gilirannya dapat mendorong kinerja yang baik juga."

## **3. Lingkungan Tempat Kerja (*Physical Working Environment*)**

Kualitas lingkungan kerja di tempat kerja memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Lingkungan yang baik dapat membantu mengurangi rasa monoton dan kelelahan, sehingga meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat mengakibatkan penurunan produktivitas karena karyawan merasa terganggu dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Mengenai kondisi lingkungan fisik yang optimal di tempat kerja, Sarwoto (2016) menyatakan bahwa beberapa aspek lingkungan yang berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja meliputi:

- a. Penataan ruang kerja yang sesuai.
- b. Pencahayaan yang memadai dalam ruangan.
- c. Pengaturan suhu dan kelembapan udara yang tepat.
- d. Ketidakgangguan dari kebisingan yang mengganggu konsentrasi.

Menurut Manullang (2016), faktor-faktor seperti peralatan yang berkualitas, kenyamanan ruang kerja, perlindungan dari potensi bahaya, ventilasi yang baik, pencahayaan yang memadai, dan kebersihan, tidak hanya dapat meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja. Lebih lanjut, Manullang (2016) mengidentifikasi tujuh aspek lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, sebagai berikut:

- a. Pewarnaan
- b. Kebersihan
- c. Pertukaran udara
- d. Penerangan
- e. Musik
- f. Keamanan
- g. Kebisingan

### C. Faktor-Faktor dalam Lingkungan Kerja

Menurut Manullang (2016), ada faktor-faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam lingkungan kerja perusahaan, dan salah satu dari faktor-faktor tersebut adalah:

#### 1. Peralatan dan fasilitas

Peralatan dan fasilitas dalam operasi suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting, yang berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung pada pelaksanaan pekerjaan.

#### 2. Suasana Kerja

Untuk meningkatkan efektivitas operasional perusahaan, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang dapat diperoleh melalui penyusunan organisasi yang tepat dan efisien. Suasana kerja meliputi:

##### a. Pembagian kerja

Pembagian tugas yang dilakukan atau dikerjakan sehingga setiap anggota dalam organisasi akan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan aktivitas spesifik daripada melaksanakan seluruh tugas.

##### b. Wewenang

Otoritas adalah izin untuk melakukan tindakan atau memberikan perintah kepada orang lain untuk menjalankan tindakan tertentu. Biasanya, ketika seseorang diberi tanggung jawab tertentu, mereka juga diberikan otoritas untuk menjalankannya.

c. Tanggung jawab

Kewajiban untuk menjalankan tugas dan aktivitas yang sesuai dengan kemampuan seseorang muncul ketika individu tersebut memiliki wewenang untuk melakukan pekerjaannya.

d. Pengawasan kerja

Mengawasi aktivitas kerja karyawan dapat meningkatkan mutu pekerjaan mereka, sebab pengawasan dapat mencegah terjadinya aktivitas yang tidak sesuai atau negatif yang mungkin dilakukan oleh karyawan.

e. Komunikasi ditempat kerja

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih dengan cara yang efektif untuk memastikan pemahaman. Dalam konteks kehidupan organisasi, anggota organisasi tidak dapat berfungsi secara terisolasi dari rekan kerja atau lingkungan mereka. Oleh karena itu, komunikasi antara anggota organisasi sangat penting. Fungsi komunikasi berperan sebagai alat untuk mengkoordinasikan kegiatan yang telah terorganisasi dengan baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendapatkan perhatian dari seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat pelaksanaan maupun tingkat kepemimpinan.

3. Lingkungan Tempat Kerja

Kondisi lingkungan tempat kerja di mana karyawan menjalankan pekerjaan mereka memiliki dampak terhadap produktivitas kerja karyawan, mencakup:

a. Pewarnaan

Penting untuk memperhatikan penggunaan warna di dalam ruangan tempat kerja. Penggunaan warna yang cocok dan menghadirkan suasana yang menyegarkan, cerah, dan bersih dalam ruangan kerja dapat membuat karyawan merasa nyaman berada di dalamnya.

b. Penerangan

Penyusunan penerangan dapat mencakup aspek kekuatan penerangan dan lokasinya, sehingga penting untuk menjaga agar penerangan tidak mengenai mata secara langsung yang dapat menyebabkan silau. Selain itu, tingkat kecerahan harus disesuaikan agar tidak terlalu terang atau terlalu redup.

c. Keamanan

Keselamatan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dengan cara mencegah kecelakaan kerja dan menjaga kondisi yang aman bagi karyawan

d. Kebersihan

Dalam masyarakat secara umum, terdapat pepatah yang menyatakan "kebersihan adalah sebagian dari iman," yang menekankan pentingnya kebersihan bagi individu maupun kelompok. Oleh karena itu, lembaga atau organisasi juga perlu memperhatikan kebersihan lingkungan kerjanya, karena kebersihan memiliki dampak yang signifikan terhadap kesehatan karyawan.

e. Pertukaran udara

Pergantian udara di dalam ruangan kerja perlu dipertimbangkan untuk menjaga kelembapan dan mencegah pengapannya. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan

pada produktivitas karyawan di perusahaan, sehingga perusahaan harus memberikan perhatian serius terhadap kondisi lingkungan kerja untuk mendukung kelangsungan operasionalnya.

f. Musik

Untuk mengatasi rasa kejenuhan dan kepenatan saat bekerja, seringkali perusahaan memutar musik bagi para karyawan. Musik yang mengalun memiliki dampak khusus pada perasaan individu dan suasana hati mereka. Oleh karena itu, pemilihan musik yang sesuai dan berdampak positif pada pekerjaan sangat penting. Jika musik yang diputar tidak menyenangkan, lebih baik tidak memainkan musik sama sekali karena dapat berpengaruh negatif pada produktivitas. Sebaliknya, musik yang menghibur dan menyenangkan dapat menciptakan suasana yang ceria dan membantu mengurangi kelelahan saat bekerja.

**D. Indikator Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2017) memaparkan sejumlah faktor yang menentukan kondisi lingkungan kerja, termasuk:

- a. Pencahayaan di area kerja.
- b. Suhu atau temperatur udara dalam lingkungan kerja.
- c. Sirkulasi udara di lingkungan kerja.
- d. Penggunaan musik di lingkungan kerja.
- e. Aspek keamanan di lingkungan kerja.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja Anggota (Pegawai)**

##### **A. Pengertian Kerja Anggota (Pegawai)**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), kepuasan kerja adalah respons emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Davis (2015) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan individu tentang sejauh mana pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak.

Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan harapan umum bagi individu yang bekerja, namun pencapaian kepuasan ini melibatkan proses yang berkelanjutan dan bertahap. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat subjektif karena tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan harapan pribadi. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dapat dirasakan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif dan kedalaman kasih terhadap pekerjaan seseorang, yang tercermin dalam moral kerja.

Hariandja (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari perbandingan antara apa yang diterima seorang pegawai dari pekerjaannya dengan harapan, keinginan, dan pemikiran mereka tentang apa yang dianggap pantas atau layak. Kepuasan kerja dalam konteks pekerjaan mencakup penghargaan terhadap hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang positif. Ini juga dapat didefinisikan sebagai evaluasi positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap berbagai aspek atau dimensi tugas dalam pekerjaan mereka.

Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih fokus pada pekerjaan itu sendiri daripada seberapa besar balas jasa yang diterima,

walaupun balas jasa tersebut tetap penting. Kepuasan kerja di luar pekerjaan mencakup kepuasan yang diperoleh di luar pekerjaan, seperti imbalan finansial yang memungkinkan mereka memenuhi kebutuhan mereka. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan mencerminkan sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dan pelaksanaan pekerjaan, dan individu yang mengalami kombinasi ini akan merasa puas jika mereka merasa hasil kerja dan balas jasa yang mereka terima adalah adil dan pantas.

Menurut Robbins dan Judge (2018), kepuasan kerja adalah perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seseorang dari pekerjaannya dan jumlah yang mereka anggap seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, dan dapat bervariasi antar individu sesuai dengan penilaian mereka tentang situasi kerja. Kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, karena individu dapat merasa puas terhadap satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja melibatkan nilai-nilai pekerjaan yang individu anggap penting, yang membantu pemenuhan kebutuhan dasar mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan hasil dari motivasi kerja individu, yang bergantung pada sejauh mana individu merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai dan harapan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap positif individu terhadap pekerjaan mereka, yang didasarkan pada penilaian individu terhadap situasi kerja mereka. Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian individu tentang pengalaman kerja saat ini dan sebelumnya, daripada harapan mereka untuk masa depan. Dengan demikian, dapat disimpulkan

bahwa terdapat dua unsur penting dalam konsep kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar individu, yang bersama-sama membentuk sikap individu terhadap pekerjaan mereka.

## **B. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja berusaha untuk memahami mengapa beberapa individu merasa lebih puas dengan pekerjaan tertentu daripada yang lain, serta upaya untuk memahami proses perasaan individu terkait dengan kepuasan kerja. Yukl (2015) mengklasifikasikan teori-teori tentang kepuasan kerja menjadi tiga kategori, yang mencakup:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*),
2. Teori Kesetaraan (*Equity theory*), dan
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor theory*).

Teori kepuasan kerja berupaya untuk memahami mengapa beberapa orang merasa puas dengan pekerjaan tertentu lebih dari yang lain dan menjelaskan perasaan individu terkait kepuasan kerja. Terdapat tiga teori utama yang mengkaji hal ini:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), yang pertama kali diperkenalkan oleh Porter, mengukur kepuasan kerja seseorang dengan membandingkan perbedaan antara apa yang seharusnya ada dan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja terjadi ketika tidak ada perbedaan antara harapan dan kenyataan. Sebaliknya, perbedaan negatif menghasilkan ketidakpuasan.
2. Teori Kesetaraan (*Equity Theory*), yang pertama kali dikembangkan oleh Yukl, menekankan bahwa kepuasan kerja terkait dengan persepsi individu tentang adil atau tidaknya situasi mereka dalam membandingkan diri mereka dengan rekan

sejawat, sekerja, atau diri mereka sendiri di masa lalu. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam teori ini melibatkan input (kontribusi individu), outcome (hasil yang diterima), perbandingan, dan keseimbangan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor-faktor motivator dan faktor-faktor higiene. Ketidakpuasan terkait dengan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaji, keamanan kerja, dan hubungan interpersonal. Sebaliknya, kepuasan berkaitan dengan faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti sifat pekerjaan, prestasi, promosi, dan pengakuan.

Model *Theory of Work Adjustment* (Cascio, 2015) mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen/kondisi khusus yang penting untuk menciptakan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasan singkat dari dimensi-dimensi tersebut:

1. Pemanfaatan Kemampuan (*Ability utilization*): Bagaimana kecakapan individu dimanfaatkan dalam pekerjaan.
2. Prestasi (*Achievement*): Tingkat prestasi yang diraih selama bekerja.
3. Aktivitas (*Activity*): Jenis aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan.
4. Kemajuan (*Advancement*): Tingkat perkembangan atau kemajuan yang dicapai selama bekerja.
5. Wewenang (*Authority*): Tingkat wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
6. Kebijakan dan Praktik Perusahaan (*Company Policies and Practices*): Bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dengan adil bagi pekerja.

7. Kompensasi (*Compensation*): Jenis-jenis kompensasi yang diberikan kepada para pekerja.
8. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. Kreativitas (*Creativity*): Tingkat kreativitas yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
10. Kemandirian (*Independence*): Sejauh mana pekerja memiliki kemandirian dalam bekerja.
11. Nilai-Nilai Moral (*Moral Values*): Nilai-nilai moral yang diterapkan dalam melakukan pekerjaan, termasuk perasaan bersalah atau terpaksa.
12. Pengakuan (*Recognition*): Pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
13. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Tingkat tanggung jawab yang diemban atau dimiliki dalam pekerjaan.
14. Keamanan (*Security*): Rasa aman terhadap lingkungan kerja.
15. Pelayanan Sosial (*Social Service*): Perasaan sosial terhadap lingkungan kerja.
16. Status Sosial (*Social Status*): Derajat sosial dan harga diri yang dirasakan sebagai akibat dari pekerjaan.
17. Hubungan Manusia dalam Pengawasan (*Supervision Human Relation*): Dukungan yang diberikan oleh manajemen kepada pekerja.
18. Konseling (*Counseling*): Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan oleh atasan kepada pekerja.
19. Variasi (*Variety*): Tingkat variasi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.

20. Kondisi Kerja (*Working Condition*): Kondisi tempat kerja yang dirasakan saat melakukan pekerjaan.

Hipotesis utama dari *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja bergantung pada hubungan antara faktor-faktor yang mendorong individu dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu tersebut.

### C. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), ada lima faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*): Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.
2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan hasil dari sejauh mana harapan individu terpenuhi. Hal ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan individu dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya mereka terima. Orang akan merasa tidak puas jika harapannya tidak terpenuhi, sementara kepuasan muncul jika hasilnya melebihi harapan.
3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mencerminkan pemenuhan nilai-nilai kerja yang mereka anggap penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan kerja terkait dengan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.
5. Komponen Genetik (*Genetic Components*): Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor genetik dan sifat-sifat pribadi individu. Ini menunjukkan bahwa

perbedaan dalam sifat individu berperan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, selain karakteristik lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor penyebab kepuasan kerja tersebut, ada juga faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja. Faktor-faktor ini meliputi:

1. Jenis Pekerjaan (*Work Itself*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan membutuhkan keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya. Kesulitan pekerjaan dan perasaan bahwa keahlian individu dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.
2. Hubungan dengan Atasan (*Supervision*): Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, khususnya dalam hal pertimbangan (*consideration*), dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja. Hubungan yang fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.
3. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja, baik yang memiliki jenis pekerjaan yang sama maupun berbeda, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.
4. Promosi (*Promotion*): Kepuasan kerja juga terkait dengan adanya kesempatan untuk meningkatkan karier selama bekerja, seperti promosi.
5. Gaji atau Upah (*Pay*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana gaji atau upah yang diterima oleh karyawan dianggap memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Dengan demikian, berbagai faktor ini bersama-sama berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang di lingkungan kerja mereka.

#### D. Teknik Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2015), peningkatan kepuasan kerja dapat dicapai dengan langkah-langkah berikut:

1. **Perubahan Struktur Kerja:** Salah satu cara adalah melalui perubahan struktur pekerjaan, seperti melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), di mana pekerjaan beralih dari satu jenis tugas ke tugas lain yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Cara lain adalah dengan memperluas cakupan pekerjaan (*job enlargement*), yaitu menambahkan beragam tugas tambahan kepada pekerjaan mereka. Ini membantu para pekerja merasa lebih bernilai dan terlibat dalam organisasi.
2. **Perubahan Struktur Pembayaran:** Dalam hal ini, ada beberapa metode yang dapat digunakan. Pertama, adalah sistem pembayaran berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*), di mana pekerja diberi gaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan mereka daripada posisi mereka di perusahaan. Kedua, adalah sistem pembayaran berdasarkan prestasi (*merit pay*), di mana gaji pekerja didasarkan pada kinerja mereka dan pencapaian finansial individu. Ketiga, adalah Gainsharing, di mana pembayaran didasarkan pada keberhasilan kelompok, dan keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.
3. **Pemberian Jadwal Kerja Fleksibel:** Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja sangat penting, terutama bagi pekerja di daerah yang padat atau yang memiliki tanggung jawab keluarga. Ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti *Compressed Work Week* (minggu kerja yang dipadatkan), di mana jumlah jam kerja per hari ditingkatkan sehingga pekerja memiliki hari libur tambahan.

Metode lain adalah Flextime, di mana pekerja memiliki sejumlah jam kerja yang harus dipenuhi per minggu, tetapi mereka memiliki fleksibilitas dalam memilih kapan mereka mulai dan selesai bekerja.

4. Program Pendukung Karyawan: Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menyediakan program-program yang mendukung karyawan, seperti pusat kesehatan (*health center*), profit sharing, dan layanan pengasuhan anak yang disponsori oleh perusahaan (*employee-sponsored child care*).

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan mereka.

#### **E. Indikator Kepuasan Kerja**

Beberapa Indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

1. Abha, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Influence of Knowledge Sharing, Work Environment and Motivation on Teacher performance Mediated by Job Satisfaction SMK Teacher in Malang City.*” Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan),

lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru, untuk mengetahui pengaruh berbagi pengetahuan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja guru, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru. , untuk mengetahui pengaruh berbagi pengetahuan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja guru. kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja guru. Populasi penelitian berjumlah 1.156 guru SMK, dengan sampel penelitian sebanyak 200 guru sebagai responden. Desain penelitiannya adalah penelitian eksplanatori, dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan software AMOS 23 dan SPSS 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), lingkungan kerja, dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

2. Baskoro, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The nexus of knowledge sharing on job satisfaction: Dual mediation of individual adaptability and learning commitment.*” Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh praktik berbagi pengetahuan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kemampuan beradaptasi individu dan komitmen belajar. Subyek penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi yang berdomisili di Batam dan jumlah karyawannya sebanyak 116 orang. Jenis penelitian ini adalah penelitian hubungan sebab akibat dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data pada penelitian ini adalah sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diuji dan menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), kemampuan beradaptasi individu, dan

komitmen belajar berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komitmen pembelajaran dan kemampuan beradaptasi individu memediasi pengaruh praktik berbagi pengetahuan terhadap kepuasan kerja. Ini adalah studi pertama yang membahas pengaruh praktik *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) organisasi terhadap kemampuan beradaptasi individu, komitmen belajar, dan kepuasan kerja karyawan, dalam konteks sektor telekomunikasi di Batam.

3. Hammouri dan Altaher (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Knowledge Sharing on Employees Satisfaction: Review.*” Makalah ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka teoritis yang membantu menguji hubungan antara teknik *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) dan kepuasan karyawan melalui tinjauan literatur dalam domain tersebut. Delapan faktor yang diambil dari literatur yang berkaitan dengan teknik berbagi pengetahuan: pelatihan formal, laporan tertulis, pertemuan dan lokakarya berkala, program pendampingan dan pembinaan, interaksi tatap muka, sistem berbagi pengetahuan, email dan komputasi awan. Para peneliti merekomendasikan agar perusahaan perlu meningkatkan dukungan mereka terhadap penggunaan *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Model yang diusulkan digambarkan di bagian akhir untuk pengujian di masa depan.
4. Mahboub, et al. (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of knowledge management practices on job satisfaction of Moroccan employees: mediating role of organizational commitment.*” Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana praktik manajemen pengetahuan (*knowledge management*) berdampak pada kepuasan kerja di kalangan karyawan Maroko,

sekaligus mengeksplorasi peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan ini. Hasil penelitian membuktikan praktik *knowledge management* yang efektif berdampak positif terhadap kepuasan kerja di UKM Maroko. Selain itu, komitmen organisasi bertindak sebagai mediator antara praktik *knowledge management* dan kepuasan kerja. Menerapkan strategi *knowledge management* yang sukses dan memupuk komitmen karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja di UKM Maroko.

5. Rafique dan Mahmood (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Knowledge Sharing on Nurse’s Job Satisfaction: The Mediating Effect of Innovation Behavior.*” *Knowledge sharing* (KS) berperan penting dalam meningkatkan perilaku inovasi karyawan yang pada akhirnya menimbulkan kepuasan kerja. Literatur yang ada menunjukkan kurangnya penelitian yang menentukan pengaruh *knowledge sharing* di tempat kerja terhadap kepuasan kerja dimana peran mediasi perilaku inovasi juga dianalisis. Karena, belum ada penelitian yang dilakukan sebelumnya mengenai topik ini yang mempertimbangkan perawat profesional sebagai unit analisis, oleh karena itu, penelitian ini memperluas literatur yang sedikit dengan menguji pengaruh *knowledge sharing* pada kepuasan kerja perawat dengan efek mediasi perilaku inovasi. Data dikumpulkan dari 208 perawat profesional yang saat ini bekerja di rumah sakit pemerintah dan swasta di Pakistan dengan menggunakan kuesioner survei kuantitatif. Teknik pengambilan sampel nyaman berukuran sama digunakan untuk memilih sampel dari populasi yang dituju. Regresi linier sederhana dan hierarki diterapkan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan perilaku inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat. Selanjutnya perilaku inovasi memediasi sepenuhnya antara hubungan *knowledge sharing* dan kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan bukti empiris adanya pengaruh positif *knowledge sharing* terhadap perilaku inovasi perawat yang berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi layanan kesehatan harus mempertimbangkan pentingnya *knowledge sharing* untuk meningkatkan kemampuan inovasi karyawannya sehingga mereka dapat puas dengan pekerjaannya, dan memberikan layanan berkualitas kepada pasien.

6. Tong, et al (2013) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: the perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong.*” Tujuan artikel ini adalah untuk menganalisis dampak *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja industri ICT di Hong Kong sehingga strategi yang tepat dapat diterapkan oleh pengambil keputusan yang relevan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) dan kepuasan kerja dan *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) memainkan peran mediasi penting antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.
7. Putri, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan

PT Subentra Kota Pekanbaru.” Tujuan dalam penelitian untuk menganalisis pengaruh disiplin dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja dan produktivitas. Pengaruh disiplin kerja dan fasilitas kerja terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT. Subentra Kota Pekanbaru sebanyak 89 orang karyawan. Sampel yang akan digunakan adalah sebanyak 89 orang karyawan dengan teknik sensus, yaitu jumlah populasi dijadikan sampel. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah path analysis. Hasil penelitian menunjukkan Disiplin Kerja dan Fasilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Fasilitas dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, semakin tinggi tingkat kepuasan, maka produktivitas kerja akan meningkat.

8. OSKooee dan Feinberg (2022) melakukan penelitian dengan judul “The effect of work discipline on employee job satisfaction with incentives as an intervening variable (Case Study on Medical doctor and Nurses in Wisconsin City Area).” Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan Dokter dan Perawat di Wilayah Kota Wisconsin yaitu sebanyak 31 orang. Karena target populasi kurang dari 100 maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, dimana keseluruhan populasi adalah karyawan Dokter dan Perawat di Wilayah Kota Wisconsin yang berjumlah 31 orang. Dapat disimpulkan bahwa

hipotesis pertama diterima, artinya disiplin kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hipotesis kedua diterima, artinya insentif (Z) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hipotesis ketiga ditolak, artinya insentif (Z) bukan merupakan variabel intervening yang memediasi pengaruh disiplin kerja (X) terhadap kepuasan kerja (Y).

9. Gultom, et al (2024) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Discipline, Motivation, and Work Stress on Employee Job Satisfaction.*” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memperhatikan bagaimana pengendalian sumber daya manusia, proses perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan dan pengendalian yang diperlukan. Penelitian ini difokuskan pada variabel pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, stres kerja yang selanjutnya digunakan untuk menilai kepuasan kerja karyawan. Metode penelitian yang dilakukan menggunakan metode kuantitatif dengan populasi seluruh karyawan di PTPN III. Jenis data yang tersedia adalah data primer. Data sampel dengan 26 pertanyaan kuesioner dikumpulkan pada media Google Forms. Pengolahan data menggunakan teknik uji statistik deskriptif, uji regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, uji f, uji t, dan uji Moderate Regression Analysis (MRA). Pengolahan data menunjukkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan motivasi kerja dan stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja mampu memoderasi hubungan antara pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja tidak mampu memoderasi hubungan antara pengaruh motivasi

kerja terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja mampu memoderasi hubungan antara pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja.

10. Ferdiansyah dan Hermina (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Work Discipline on Employee Performance Mediated Job Satisfaction at RSIA Melinda.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan RSIA Melinda yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan RSIA Melinda. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan “total sampling”, yaitu menggunakan seluruh anggota populasi yaitu 63 karyawan. Sedangkan statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini dengan metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja.
11. Rustandi, et al (2024) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence Of Work Discipline And Work Motivation On Job Satisfaction With Employee Performance As Mediation At PT. Jagat Sejahtera Abadi Kota Bekasi.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Mediasi Pada PT. Jagat Sejahtera Abadi Kota Bekasi. Responden penelitian ini sebanyak 54 responden dan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan aplikasi

pengolahan data SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menemukan bahwa 1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, 2. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3. Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 4. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 5. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 6. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan, 7. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.

12. Ingsih, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The role of work discipline, work motivation, and organizational commitment through job satisfaction on nursing performance in indonesia.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja keperawatan. Responden penelitian adalah perawat di kota Semarang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan metode non-probability sampling, yang diperoleh sampel sebanyak 190 responden. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode kuesioner, yang diisi secara independen. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Penelitian ini membuktikan dan menyimpulkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Disiplin kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja keperawatan. Namun, motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

keperawatan. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai pertimbangan manajemen untuk meningkatkan kinerja keperawatan di Semarang Indonesia dan negara lain dengan karakteristik serupa dengan menerapkan model peningkatan kinerja.

13. Aruan dan Fakhri (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan lapangan departemen grasberg power distribution pt. freeport indonesia.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui representasi lingkungan kerja antara lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja, serta pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia Tembagapura Papua. Pendekatan kuantitatif digunakan secara simultan dengan metode penelitian kausal. Jumlah sampel sebanyak 57 responden, dimana teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Hasil uji hipotesis parsial menunjukkan lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh paling positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan hasil uji signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.  $H_0$  diterima. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara simultan, lingkungan kerja (lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Grasberg Power Distribution. Hal ini dapat dibuktikan dengan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $40,086 > 3,170$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan uji koefisien determinasi, sekitar 59,8%

variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Sisanya sebesar 40,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

14. Ering, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Pusat PT Bank SulutGo Manado.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kantor Pusat PT Bank SulutGo. Data yang dikumpulkan berasal dari kuesioner dengan jumlah responden yang dijadikan sampel yaitu 77 responden, Kemudian data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis koefisien korelasi berganda dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
15. Gowasa dan Raya (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di sistem administrasi manunggal satu atap (samsat) telukdalam.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) Telukdalam. Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis regresi linier sederhana melalui uji instrumen penelitian, uji klasik, dan uji hipotesis (uji t dan uji koefisien determinasi). Melalui uji t diperoleh nilai thitung sebesar 4,129. Artinya bahwa thitung  $(3,284) > ttabel (1.701)$  yang dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dan melalui uji

koefesien determinasi diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,278, yang artinya bahwa 27,8% keragaman variabel Lingkungan Kerja dapat dijelaskan variabel Kepuasan Kerja sedangkan sisanya 72,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disebut dalam model. Saran yang diajukan oleh penulis adalah untuk meningkatkan Kepuasan Kerja perlu Lingkungan Kerja yang efektif dan efisien serta memadai di Samsat Telukdalam.

16. Lestari dan Sari (2024) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pusdatin kementerian energi sumber daya mineral.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pusdatin yang meliputi variabel bebas (independen) lingkungan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (dependen). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berjumlah 67 orang pegawai. Pengolahan data yang dilakukan penelitian ini dengan menggunakan bantuan SPSS versi 26. Sampling data yang diperoleh melalui kuesioner diuji kuantitas yaitu validitas, reliabilitas dan uji hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda, uji T dan uji F, determinasi ( $R^2$ ). Hasil penelitian secara parsial menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
17. Auriatika dan Perdhana (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of work environment, workload, and compensation on job satisfaction.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan

bengkel mobil Nasmoco Pemuda. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Jumlah sampel yang akan diambil oleh peneliti adalah seluruh karyawan Benkel Mobil Nasmoco Pemuda yang berjumlah 120 karyawan dengan teknik pengambilan sampel samoel jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bengkel Mobil Nasmoco Pemuda.

18. Kurniawan dan Mahdani (2024) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Environment, Work Discipline and Motivation on Employee Satisfaction.*” Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Tapaktuan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Pos Indonesia Tapaktuan yang berjumlah 32 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan bantuan software SPSS. Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji regresi linier berganda, uji hipotesis (t dan f), dan uji determinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan pegawai, disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan pegawai, motivasi secara parsial

berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Pos Indonesia Tapaktuan.

19. Lelo (2024) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Environment on Employees' Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Banking Industry.*”

Tujuan: Meskipun ada banyak literatur yang menyatakan adanya saling ketergantungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan (EJS), perdebatan tentang topik tersebut belum selesai. Studi terkini menggunakan teori dua faktor Herzberg untuk menyelidiki dampak lingkungan kerja terhadap EJS dalam konteks industri roti. Desain/Metode/Pendekatan: Survei kuesioner lintas seksi dan pengambilan sampel acak sederhana digunakan untuk mengumpulkan data dari 417 karyawan di bank komersial. Selanjutnya, analisis faktor konfirmatori (CFA) dan pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk analisis data. Hasil menunjukkan hubungan positif antara lingkungan kerja dan EJS. Secara khusus, lingkungan kerja fisik, remunerasi, lingkungan kerja sosial, keamanan kerja, dan keselamatan menunjukkan dampak positif dan signifikan terhadap EJS.

20. Prayudi dan Komariyah (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of work motivation, work environment, and career development on employee job satisfaction.*” Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan. oleh karena itu setiap perusahaan selalu berusaha untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan perusahaan harus memperhatikan aspek pekerjaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia,

karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas suatu perusahaan tidak akan berjalan dengan baik antara SDM dengan perusahaan harus memiliki hubungan yang saling menguntungkan, perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas, karyawan juga membutuhkan lingkungan kerja yang dapat memberikan kepuasan seperti memiliki lingkungan kerja yang bersih dan nyaman, salah satu kegiatan perusahaan untuk memajukan kemampuan karyawannya adalah pengembangan karir karyawan dan memberikan motivasi kepada karyawan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kalibaru Indonesia Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Jumlah populasi sebanyak 302 karyawan, sehingga sampel yang digunakan sebanyak 77 karyawan karena menggunakan rumus Slovin. Dari hasil tersebut motivasi kerja, lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

21. Usmanova, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language*.” Tujuan dari makalah ini adalah untuk memahami pengaruh perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terhadap perilaku kerja inovatif (IWB) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) di antara karyawan dengan mempertimbangkan peran moderasi bahasa motivasi (*motivating language*) supervisor. Hubungan yang dihipotesiskan diteliti dengan menerapkan pemodelan persamaan struktural dan analisis regresi berganda hierarkis. Data dikumpulkan dari perusahaan multinasional Tiongkok di Kazakhstan dengan sampel akhir

sebanyak 322 responden. Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *knowledge sharing* dan *job satisfactiton* secara signifikan positif dengan dampak moderasi *motivation language*, sementara *knowledge sharing* sendiri memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Selain itu, *motivation language* (Bahasa motivasi) meredam dampak *knowledge sharing* yang tidak signifikan terhadap *innovative work behavior* (Perilaku kerja inovatif).

22. Adipura dan Puspitasari (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi (studi pada gejayan innova). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Gejayan Innova). Sampel dalam penelitian ini adalah 122 responden yang merupakan karyawan dari Gejayan Innova. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner. Hasil Uji Instrumen menyatakan bahwa data dalam penelitian ini valid dan reliabel. Hasil Uji Asumsi Klasik dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal dan menghasilkan model regresi yang bebas dari multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa : (1) Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gejayan Innova, (2) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gejayan Innova, (3) Stres Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gejayan Innova, (4) Lingkungan Kerja dapat memperkuat atau meningkatkan pengaruh Disiplin Kerja terhadap

Kepuasan Kerja Karyawan Gejayan Innova, (5) Lingkungan Kerja tidak memperkuat atau tidak meningkatkan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gejayan Innova, (6) Lingkungan Kerja tidak memperkuat atau tidak meningkatkan pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gejayan Innova.

23. Nasrul, et al (2024) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Pengalaman Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Lubuk Kilangan.” Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dengan Pengalaman Kerja sebagai Variabel Intervening dengan menggunakan data sekunder yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 47 pegawai tetap yang digunakan sebagai responden pada Puskesmas Lubuk Kilangan. Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan ( $0,015 < 0,05$ ) terhadap Pengalaman Kerja. (2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan ( $0,00 < 0,05$ ) terhadap Pengalaman Kerja. (3) Lingkungan Kerja tidak berpengaruh dan signifikan ( $0,056 > 0,05$ ) terhadap Kepuasan Kerja. (4) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) terhadap Kepuasan Kerja. (5) Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) terhadap Kepuasan Kerja. (6) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan ( $0,011 < 0,05$ ) terhadap

Kepuasan Kerja melalui pengalaman kerja. (7) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) terhadap Kepuasan Kerja melalui pengalaman kerja.

